Tercera parte

DE LA ADMINISTRACIÓN TRADICIONAL AL *MANAGEMENT* EN EL SIGLO XXI

PROPUESTA

En esta Tercera Parte se exponen los distintos desarrollos del *management* durante las últimas dos décadas del siglo XX y los primeros años del XXI. Nos internaremos en el mundo de la estrategia competitiva, el análisis de negocios, la excelencia, el *entre* e *intrapreneurship*, el análisis de escenarios, las técnicas de creatividad, las estrategias globales, la dinámica de sistemas, etcétera.

Como podrá apreciarse, en aproximadamente un cuarto de siglo aparecieron muchas más ideas, conceptos y técnicas que durante las primeras ocho décadas del siglo XX. Dentro de este panorama se incluyen las **ideas de largo alcance** en *management*, que fueron haciéndose cada vez más sólidas a medida que transcurrieron los años finales del siglo XX y los primeros del XXI.

Para ser utilizado únicamente con fines académicos

00-D0076 Cap11

Incluiremos dentro de estas ideas los distintos desarrollos en estrategia, los análisis prospectivos, los avances en el desarrollo de la creatividad y la innovación, los modelos de análisis de negocios y las herramientas para la vinculación entre estrategia, estructura y cultura organizacional. Todos estos conceptos se utilizan en la actualidad de modo intensivo dentro de las organizaciones, por supuesto, desde distintas perspectivas y de una manera mucho más heterogénea en comparación a cómo se aplicaban las ideas en administración en las primeras décadas del siglo pasado. Pero su utilización es indiscutible, extendida y cotidiana.

Como complemento, también haremos referencia a una enorme cantidad de "modas" (ideas en *management* que no han llegado a constituirse en verdaderas "escuelas" y cuyo alcance ha sido muy reducido) que irrumpieron (y aún hoy siguen irrumpiendo aunque en menor medida) a modo de espectacular "catarata" durante estos años.

También estas "modas" en *management* se aplicaron de manera intensa en organizaciones de distintos contextos. Efectivamente, el estatus provisorio que se desprende de la palabra "modas" no resultó ser un impedimento para que las empresas hayan invertido y sigan invirtiendo sumas millonarias aunque más no sea en explorar de qué se trata cada una de ellas.

Incluiremos dentro de este capítulo ejercicios y casos para poder efectuar una práctica que enriquezca al lector y lo prepare para su aplicación concreta y efectiva.

Para ser utilizado únicamente con fines académicos

Capítulo 11

LOS IMPACTOS QUE PROVOCARON LA FRACTURA DE LA CONTINUIDAD EN LAS IDEAS TRADICIONALES DE LA ADMINISTRACIÓN

11.1 LOS CAMBIOS PRODUCIDOS EN EL CONTEXTO DURANTE LA DÉCADA DE 1970

En el capítulo anterior hemos descrito la década de 1970 como un momento "bisagra", en donde un modo de entender la administración está en su ocaso y comienzan a vislumbrarse nuevas formas de interpretarla. Concretamente, todo el desarrollo de las ideas tradicionales sobre *management* que expusimos en la Segunda Parte de este libro no alcanzó para explicar, comprender ni, sobre todo, conducir los negocios en los países occidentales durante el último cuarto del siglo XX.

Algunos sucesos muy importantes impactaron sobre la economía y los mercados, y fracturaron la continuidad de la línea de desarrollo tradicional de las ideas sobre la administración y la gestión de negocios. Aparece entonces un fenómeno sobre el cual comienza a hablarse cada vez más y que se convierte en una constante para los administradores contemporáneos. Nos referimos a la turbulencia y la inestabilidad.

Para ser utilizado únicamente con fines académicos

Título: Administración Estratégica capítulo 11
Autor: HERMIDA Jorge - SERRA Roberto- KASTIKA Eduardo

A tal grado ha llegado este suceso que, en la actualidad, el nivel de turbulencia contextual no admite la división entre países estables e inestables y, en consecuencia, no puede aceptarse la estructuración de modelos sin inestabilidad a riesgo de incurrir en falacias metodológicas. Vistos hoy a la distancia, los sucesos de la crisis del petróleo destacados por la actitud de los países de la OPEP, las decisiones derivadas de Bretton Woods, y la caída de la hegemonía en la política militar y en lo económico y social por parte de los Estados Unidos (guerra de Corea y pérdida de la guerra de Vietnam) parecen haber marcado el fin de una etapa y haber puesto en marcha otro período con características distintas, lo cual impactó de tal forma que llevó a descartar algunas de las metodologías y herramientas adicionales de la administración y a impulsar el desarrollo de una nueva concepción y de instrumentos adecuados para esta nueva realidad.

Los tres sucesos de mayor significación fueron:

- El crecimiento continuo de los grandes mercados tradicionales fue perdiéndose hasta llegar a una nueva etapa de mercados estancados. En síntesis, la etapa anterior de **mercados permanentemente crecientes** a la cual corresponden las ideas tradicionales de la administración se transformó en un período de transición con **mercados estancados**.
- Esto llevó a un crecimiento notable de los problemas competitivos, dado que la oferta de bienes para los mercados tradicionales siguió creciendo bajo el supuesto de que la crisis apuntada sería pasajera y temporal. Se dieron entonces en forma conjunta el fenómeno de la reducción de los mercados, de la pérdida de aquella vieja costumbre del crecimiento permanente y de la aparición de una lucha competitiva feroz, donde había que defender con uñas y dientes las posiciones en los mercados para mantenerse y sólo se podía crecer a costa de la competencia.
- Junto a esta complicada situación se instala, a su vez, el "efecto turbulencia" enunciado por Drucker,[1] por la similitud de sus consecuencias sobre el administrador (quien, a pesar de su pericia y experiencia, no logra conducir la empresa sin riesgo y sin problemas) con relación a lo que le sucede a un piloto de avión al ingresar en una zona de tormenta o de inestabilidad en el vuelo.

> La turbulencia no es más que un conjunto de factores que trae inestabilidad, diferencias en las conductas y los sucesos con relación al pasado y, por sobre todo, termina con las relaciones simplificadas, donde cada hecho tenía su correlación con el diagnóstico y la receta aplicada en el pasado. Aparecen, a partir de este momento, sucesos de corte inédito, y los instrumentos existentes se manifiestan absolutamente impotentes para interpretar y resolver los nuevos problemas.

[1] Drucker, Peter, *Managing in turbulent times*, Nueva York, Harper, 1980.

Para ser utilizado únicamente con fines académicos

00-D0076 Cap11

Estos nuevos problemas se mantienen durante varios años, pero a partir de 1977/78 sus efectos se hacen más agudos. El reciclaje de los petrodólares llevó a una realidad financiera internacional que culminó con una reforma financiera donde los problemas de estancamiento de los mercados se convirtieron en una durísima declinación, con lo cual los efectos de la lucha competitiva por el mantenimiento y el resguardo de las posiciones comerciales se vieron acentuados.

Mientras en el área del dólar se advierten estas dificultades, surge cada vez con mayor intensidad el crecimiento del Japón, que no sólo desarrolla una economía industrial potente dentro de sus fronteras, sino que fundamenta su expansión internacional al poner en todo el mundo productos de excelente tecnología a precios increíblemente competitivos y desplazar a las respectivas producciones locales o las tradicionales industrias multinacionales, proveedoras de dichos bienes. Las nuevas industrias de Hong Kong, Taiwan, Corea y Singapur siguen los pasos de Japón y comienzan a competir cada vez más en distintos mercados internacionales.

Al mayor valor relativo del dinero sobre los bienes (en nuestro país, este fenómeno fue denominado "patria financiera" y los argentinos lo bautizaron risueñamente como "la bicicleta") se le adicionó un notable aumento del grado de competitividad de los productos de Oriente toda vez que las fronteras a la importación se mantuvieran abiertas.

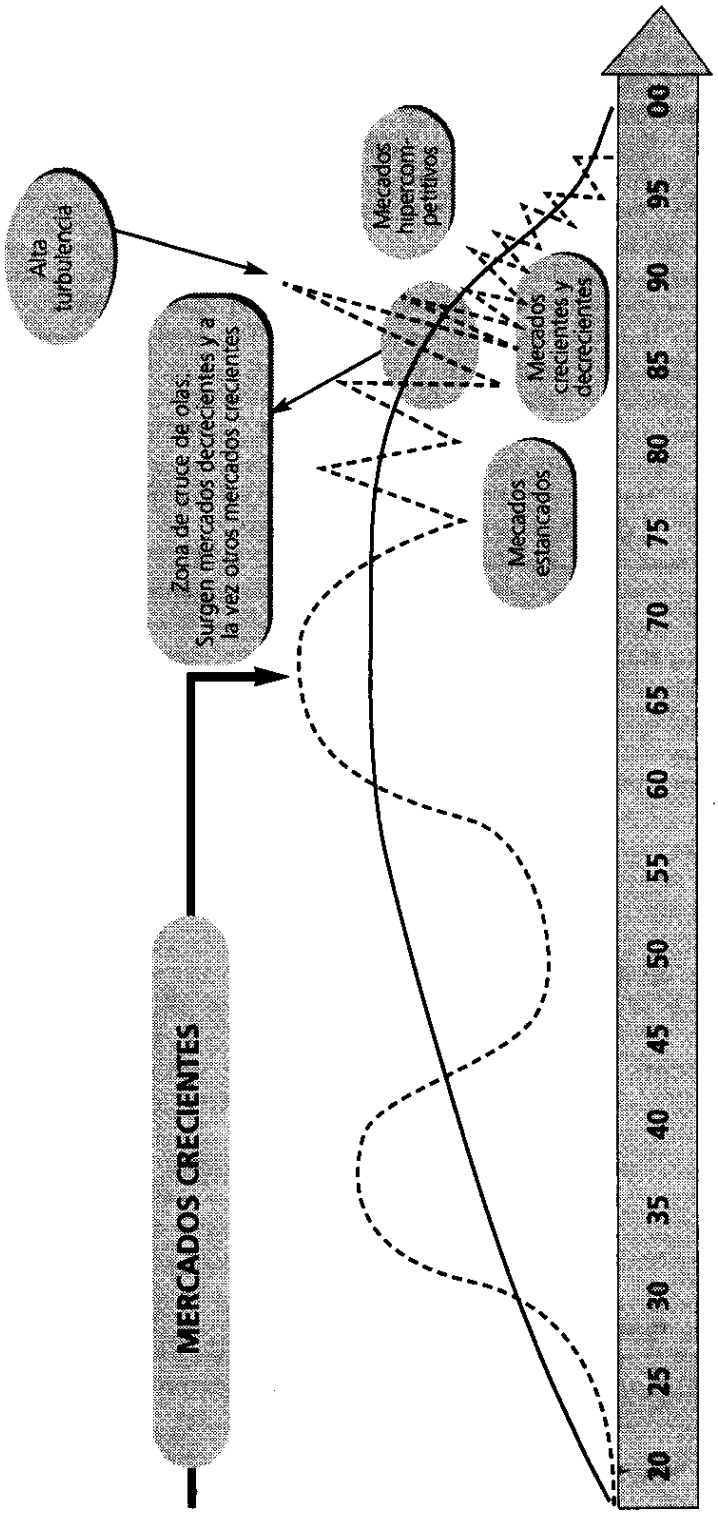
Los problemas de endeudamiento de los países hicieron que este cuadro adquiriera mayor turbulencia, dado que generaron mayor inflación y recesión y movimientos de tipo pendular sobre las economías que aumentaron su presión fiscal, las monedas perdieron su paridad respecto del dólar, redujeron sus ingresos brutos y per cápita, y el aliciente para la inversión en proyectos de riesgo fue perdiéndose cada vez más hasta derivar en las colocaciones financieras.

En el Cuadro Nº 21 hemos indicado cuatro etapas en la evolución de los mercados desde las primeras décadas del siglo xx. Mercados crecientes hasta la década de 1970, una etapa de mercados **estancados** durante la década de 1970 y parte de la de 1980, una tercera etapa de mercados con **crecimiento y decrecimiento selectivo** a partir de la década de 1980 y el desarrollo de mercados **hipercompetitivos** desde la década de 1990 hasta la actualidad.

El comportamiento de los mercados se indica con una línea de trazos llenos, mientras que los efectos de la incidencia de la turbulencia se denotan con una línea de puntos supuerpuesta a ésta. Se advierte allí su agudización a partir de la década de 1970 y su comportamiento caótico a partir de la de 1980.

Esta situación, que se describió en forma gráfica, se sintetiza en el Cuadro Nº 22, donde se identifica qué tipo de mercados y de turbulencia se presentó en cada período y el enfoque de la administración que corresponde aplicar en cada uno de los ellos.

Para ser utilizado únicamente con fines académicos



CUADRO Nº 21: *Las cuatro etapas en la evolución de los mercados.*

Para ser utilizado únicamente con fines académicos

Título: Administración Estratégica capítulo 11
Autor: HERMIDA Jorge - SERRA Roberto- KASTIKA Eduardo

PERIODO	MERCADOS	TURBULENCIA	ADMINISTRACION	RENTABILIDAD MARCADA POR	AREA CLAVE
1900-1970	Crecientes	Controlable	Tradicional (desarrollos hasta 1970)	Eficiencia	Producción
1970-1980	Estancados	Alta	Planeamiento estratégico/ *marketing*	Participación en el mercado	*Marketing*
1980-1990	Crecientes y decrecientes	Muy alta	Estratégica y competitiva	Ventajas competitivas	*Management*
1990 en adelante	Hipercom-petitivos	Total	Sistémica e innovadora	Ventajas competitivas	Toda la empresa

Cuadro Nº 22: *Síntesis de los efectos y consecuencias sobre los mercados y el* management.

11.2 Las megatendencias de John Naisbitt en los comienzos de la década de 1980

Con su trabajo *Megatendencias*,[2] John Naisbitt iniciaba, hacia comienzos de los años ochenta, una rama de la literatura sobre *management* que se desarrolló enormemente durante las décadas posteriores: los análisis de tendencias. Más allá de su poder predictivo, nos interesa particularmente enumerar las tendencias planteadas por Naisbitt ya que, en aquellos tiempos, significaban una buena síntesis de cómo se vislumbraba el futuro del contexto y su impacto en los negocios.

Dice Naisbitt:

> 1) Hemos dejado de ser una sociedad cuyo fundamento era la economía industrial, para convertirnos en otra basada en la creación y transmisión de la información.
>
> 2) Nos movemos en una dirección dual; alta tecnología con respuesta humana, es decir, equilibramos cada nueva tecnología con una apelación compensatoria a lo humano.
>
> 3) Ya no podemos permitirnos más el lujo de operar dentro de un sistema económico nacional, autosuficiente y aislado; debemos reconocer que somos parte integrante de un sistema económico global.
>
> 4) Estamos reestructurándonos, dejando de ser una sociedad regida por el corto plazo para operar en la dimensión del largo plazo.

[2] Naisbitt, John, *Megatendencias*, Buenos Aires, Cerien, 1984.

Para ser utilizado únicamente con fines académicos

00-D0076 Cap11

Título: Administración Estratégica capítulo 11
Autor: HERMIDA Jorge - SERRA Roberto- KASTIKA Eduardo

5) Tanto en las ciudades cuanto en los estados, dentro de organizaciones grandes o pequeñas, hemos redescubierto nuestra capacidad para actuar creativamente y en forma innovadora y obtener resultados desde las bases hacia la dirigencia.

6) Estamos dejando de depender de la ayuda institucional para adquirir una mayor confianza en el manejo de nuestras propias vidas.

7) Estamos asistiendo al cambio de una democracia representativa a una participativa, donde los sistemas de información juegan un papel preponderante.

8) Estamos abandonando nuestra dependencia de las estructuras jerárquicas (legado de las dos primeras olas) a favor de un sistema de redes de comunicación no formales; esto es de especial importancia para la comunidad empresaria.

9) Cada vez son más los norteamericanos que migran desde el Norte hacia el Sur y hacia el Oeste, abandonando las abarrotadas y viejas ciudades de origen industrial (que fueron las que surgieron durante la revolución de la segunda ola).

10) Estamos dejando de ser una sociedad chata, masificada, para transformarnos en una que ofrece juego libre y multiplicidad de opciones, esto es, se cambia **de opción limitada a opción múltiple**; solamente el límite queda en nosotros y en nuestra percepción del cambio y de sus posibilidades (la percepción de que la tercera ola ya está entre nosotros).

En algunas de las diez variables, los empresarios de aquellos años encontraban perlas de notable valor; tal es el caso de las variables 1, 2, 3, 4, 5 y 10.

11.3 LAS TRANSFORMACIONES ENTRE EL SIGLO XX Y EL XXI

Dediquémonos unos párrafos a la década de 1990 y los primeros años del siglo XXI. Fueron impresionantes los cambios acontecidos en el mundo (y, por ende, en el mundo de los negocios) en la transición que va del siglo XX al XXI. Parecía que ya se había dicho todo sobre "transformaciones", cuando el cortísimo período 1999-2002 (para tomar una etapa de transición incluso menor que media década) nos sacudió, entre otras cosas, con símbolos como el ataque a las Torres Gemelas, el "fogonazo" del "*dot com boom*", la caída de Enron, la crisis terminal de un país teóricamente "emergente" como la Argentina y así por el estilo. Cuatro años ya no son un período "corto". Los cambios son enormes, discontinuos, sorprendentes hasta para los autores expertos en cambio.[3]

[3] La polémica abierta por el caso Enron, que había sido citado por varios autores —entre los cuales se encuentra el reconocido Gary Hamel—, como paradigma de cómo innovar radicalmente en las organizaciones, es un excelente ejemplo del ritmo frenético de los mercados y de cómo "leer" este ritmo desde el *management*. Mientras Hamel sostiene que "la caída de Enron es aun más trágica porque fracasó a pesar de todas las cosas que hizo bien", otros se cuestionan acerca de si son válidas —en el largo plazo— las prácticas innovadoras rupturistas, que tanto entusiasman a *managers* y consultores.

Para ser utilizado únicamente con fines académicos

00-D0076 Cap11

Se ha dicho con frecuencia que los últimos años del siglo xx marcaron una época tumultuosa para los negocios. Llamemos, provisoriamente, a este fenómeno "transformación en los negocios". Pero resulta que también ha sido un período "tumultuoso" para la teoría del *management* ya que todo tipo de "modas" irrumpieron por doquier, como si quisieran responder a la turbulencia con más turbulencia.

El mismo Michael Hammer, uno de los autores del *best seller Reingeniería*, lo reconoce al admitir que uno de las pecados (no intencionales) de los cuales puede ser acusado es el de haber desencadenado un enorme torrente de libros de negocios alrededor —cada uno— de una "gran idea".[4] Las palabras–recetas comenzaron a proliferar: *downsizing, resizing, rightsizing, co-opetition, sur-petition, commitment, liberation management, networking, partnership, coaching, visioning*, etc. Hammer admite que la reingeniería fue tomada erróneamente como una panacea por los ejecutivos, quienes intentaban aplicarla como regla general para solucionar todos los problemas de sus áreas y sus empresas.

Lo interesante de Hammer es que se hace cargo de su responsabilidad en el hecho de que los ejecutivos y personas de negocios fueran asediados, a partir de la década de 1990, por una avalancha de nuevos libros con recetas simples de pociones mágicas que prometían "vida eterna" a sus empresas.[5] Llamemos, también provisoriamente, a este proceso "transformación en el *management*".

Ahora bien, al mismo tiempo que las empresas consumen modas y la Comunidad del *management* las "produce" a un ritmo frenético, asistimos a un conjunto de transformaciones lentas pero muy seguras en las organizaciones de todo el mundo. Un cambio **abismal** se está produciendo en las estructuras de las organizaciones y las industrias: globalización e internacionalización de áreas y puestos de trabajo; diversidad abrumadora en el modo de entender la concepción, el diseño, el desarrollo, la producción o el *marketing* de productos y servicios; incorporación de la tecnología desde múltiples perspectivas en todo tipo de áreas; reconsideración de los criterios competitivos de otrora con límites borrosos entre proveedores, consumidores, clientes y competidores...

A estas transformaciones (a las que hemos decidido calificar como "lentas pero seguras") podríamos ubicarlas dentro de lo que llamaremos "transformación en las organizaciones".

¿Cómo han influido estas tres transformaciones en el contexto, en la educación, capacitación y entrenamiento de profesionales en el mundo de los negocios?

[4] Hammer, M., *A Agenda*, Río de Janeiro, Editora Campus, 2002, p. 12. [Traducción del original *The Agenda*, Nueva York, Crown Business, 2001.]
[5] Ibíd.

Para ser utilizado únicamente con fines académicos

Título: Administración Estratégica capítulo 11
Autor: HERMIDA Jorge - SERRA Roberto- KASTIKA Eduardo

La no linealidad

Sostener que las transformaciones que advertimos en las organizaciones en los últimos años han sido "lentas" parece un contrasentido ante el vértigo de los cambios en el contexto del que todos hablamos. Proponemos revisar este aparente contrasentido.

Es verdad que cada vez los roles y estructuras organizacionales se muestran más difusos. El entorno físico de los negocios es una buena metáfora: cada vez menos paredes, menos compartimentos, menos cubículos. Pero por más complejas, competitivas, tecnologizadas, multiculturales y dinámicas que sean las organizaciones, el **conocimiento** sigue siendo la clave. Conocimiento orientado a la acción, útil, enfocado al crecimiento. El desarrollo de este tipo de saber **lleva tiempo**. Las organizaciones globalizadas vienen comprendiendo este proceso desde hace varios años y trabajando en ser creadoras y aplicadoras de conocimiento.

El papel que juegan las "curvas de aprendizaje" se transformó notablemente: las empresas necesitan gente con conocimientos nuevos y mayor facilidad para "olvidar", que genere permanentemente nuevos conceptos e ideas, capacitada para crear valor en cada función. La "curva de aprendizaje" existe, pero de otra manera: "aprender, cada vez más, acerca de cómo aprender".

> Los *managers* y los profesionales que actúen en este tipo de contexto deben, por lo tanto, estar atentos y saber manejarse ante la complejidad de los mercados y la tecnología, adquirir velocidad en los ciclos de respuesta, tener los "pies en la tierra" —lo que se dice "calidad de ejecución"—, saber tejer acuerdos colaborativos múltiples, poder medir resultados a partir de *performance*... todo esto es parte de las nuevas demandas del *management*.

Los profesionales

En el próximo apartado analizaremos el fenómeno de la hipercompetitividad como la clave principal en el nivel negocios de todas estas transformaciones. Pero antes sintetizaremos los puntos que, en nuestra opinión, constituyen las respuestas para un buen desempeño en *management* dentro de este tipo de contextos:

- Saber ocupar papeles de liderazgo en distintos contextos y circunstancias.
- Contar con una sólida capacidad analítica y claridad en el planteo y desarrollo de objetivos.
- Ser capaces de crear conceptos nuevos de negocios permanentemente, no sólo para resolver problemas del mundo real, sino también para buscar oportunidades en el contexto.

Para ser utilizado únicamente con fines académicos

00-D0076 Cap11

Título: Administración Estratégica capítulo 11
Autor: HERMIDA Jorge - SERRA Roberto- KASTIKA Eduardo

◆ Moverse en estructuras con esquemas de autoridad complejos y, muchas veces, ambiguos y contradictorios.
◆ Desarrollar habilidades y sensibilidad para lo interdisciplinario, lo intercultural, la diversidad.
◆ Ser, al mismo tiempo, "individualistas" y jugadores en equipo.
◆ Reconocer los momentos en que ser un excelente "seguidor" es tan importante como ser un muy buen líder.
◆ Ser capaces de trabajar en contextos complejos, pero, al mismo tiempo, ser seres humanos predecibles.
◆ Tener **perseverancia** para hacer que las cosas pasen.
◆ Tener una fuerte orientación a la *performance*, los mercados y los resultados.
◆ Saber cómo llevar a la práctica lo aprendido en la teoría.
◆ Poseer un conjunto de valores claves incorporados profundamente.

11.4 Los mercados hipercompetitivos de fines del siglo XX y comienzos del XXI

Nos interesa especialmente el fenómeno de la aparición de mercados hipercompetitivos durante la última década del siglo XX y los primeros años del siglo XXI.

"Hipercompetencia" significa que el crecimiento y decrecimiento de los distintos "mercados" ya no se produce sólo por cuestiones ajenas a las organizaciones, sino que éstas mismas buscan provocar la declinación de **sus propios negocios** para crear otros nuevos donde **poder seguir liderando competitivamente**.

Se acortan terriblemente los ciclos de nacimiento, crecimiento, maduración y declinación de nuevos negocios; se produce el efecto "hipersegmentación", que hace difícil seguir hablando de los mercados en términos tradicionales; las fronteras entre los diferentes sectores industriales van haciéndose cada vez más porosas, y las alianzas y coaliciones provocan nuevos modelos de negocios, donde es perfectamente habitual que una empresa compita ferozmente con otra en un tipo de negocio pero esté aliada a ella en otros. En fin, la hipercompetencia está dada por la ruptura de los clásicos mercados oligopólicos y la aparición de los siguientes factores:

◆ **Consumidores aptísimamente selectivos**: Varios autores han llegado a hablar, incluso, de segmentos "de a uno", y también de "hipersegmentación", concepto que implica la formación de distintos nichos de mercados que toman en cuenta no sólo a cada consumidor sino al mismo consumidor desde diferentes perspectivas ocupando distintos nichos de mercado.

Para ser utilizado únicamente con fines académicos

00-D0076 Cap11

Título: Administración Estratégica capítulo 11
Autor: HERMIDA Jorge - SERRA Roberto- KASTIKA Eduardo

Así, pueden aparecer constantemente empresas para abastecer a estos nichos de mercado o para crear otros. Los consumidores, altamente selectivos, son más dinámicos y cambiantes que los tradicionales "leales a una marca". Éstos buscan constantemente variedad y nuevas propuestas. Por eso se genera un efecto de "proliferación de marcas" incluso dentro de una misma compañía para una misma categoría. Nace el concepto de "posicionamiento dinámico", en el que resulta muy poco probable mantener un posicionamiento a lo largo del tiempo sin realizar fuertes acciones para sostenerlo.

◆ **Cambios en los canales de distribución**: Este cambio se produce a partir de dos vías diferentes. Por un lado, se manifiesta en el crecimiento de nuevas propuestas de canales de distribución mucho más enfocados a resolver las necesidades de un consumidor puntual, en un momento específico, que a "agrupar diferentes propuestas en un mismo rubro". Se fortalecen las cadenas de supermercados, hipermercados, minimercados, maxikioscos, polirrubros, *convenience stores*, *shoppings*, *malls*, de sitios de subastas en internet, de remates, etcétera.

Por el otro lado, aparecen y se consolidan todo tipo de cadenas y "meganegocios", en algunos casos con dimensiones similares a las de un supermercado, pero especializados en una categoría. En los Estados Unidos, algunos ejemplos de este tipo de negocios serían Circuit City (electrónica), Home Depot (reparaciones y decoración para el hogar), Office Depot, Staples (artículos de librería), Toys R Us (juguetes), Virgen Mega Stores (música e imagen), Amazon (libros por internet).

En ambos casos, se trata de una fuerte competencia para el tipo de negocio tradicional y, a la vez, un nuevo planteo para las empresas proveedoras de productos y servicios que deben lidiar con este nuevo tipo de cliente, en muchos casos, más poderoso que la empresa misma.

◆ **Profundos cambios tecnológicos**: En particular, el desarrollo de la tecnología de información y la explosión de internet durante la década de 1990, que significó el nacimiento de negocios planteados de modo absolutamente diferente a las formas tradicionales. El *boom* y la posterior "explosión de la burbuja" respecto de los negocios "punto com" durante principios del siglo XXI dejó una huella muy profunda en prácticamente todas las categorías de negocios, en las que nada volvió a ser como antes.

◆ **Globalización**: Las nuevas reglas de los mercados hacen que la competencia se plantee a escala mundial. Si bien no hay límites para encontrar compradores, tampoco los hay para determinar quiénes son los competidores.

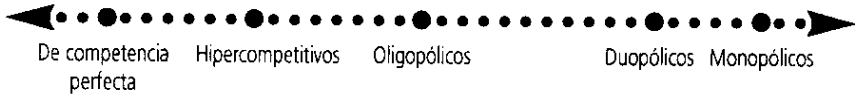
Para ser utilizado únicamente con fines académicos

00-D0076 Cap11

◆ **Alianzas y nuevos modelos de empresas**: *Joint ventures*, licencias, franquicias, coaliciones, agrupamientos de empresas, absorciones, desprendimientos, uniones transitorias, *partnerships* de todo tipo, acuerdos de exclusividad... Todo este herramental, al servicio de la flexibilidad y dinamismo de las empresas, permite la creación de nuevos tipos de ellas para competir con estrategias diferentes en cualquier mercado utilizando al máximo las ventajas competitivas existentes.

Resulta claro que, si unimos estos cinco elementos, encontramos una condición competitiva totalmente diferente de la existente en el contexto en el que nacieron las ideas tradicionales en administración.

En el Gráfico Nº 23 apreciamos cómo los mercados hipercompetitivos representan un estado intermedio entre los mercados oligopólicos y los mercados de competencia perfecta.



Cuadro Nº 23: *Los mercados hipercompetitivos, un estadio intermedio entre los mercados oligopólicos y los de competencia perfecta.*

En los mercados hipercompetitivos, los competidores líderes —entre siete y diez— rivalizan en forma extremadamente activa. La hipercompetitividad resulta, así, de la dinámica de las maniobras estratégicas entre los competidores globales, regionales y locales. Es una situación de rápida escalada competitiva, basada en relaciones de "diferenciación percibida y precio percibido", para crear un *know how* y establecer la ventaja de ser el primero (*first mover*) o el segundo más rápido.

En hipercompetencia, la frecuencia, crudeza y agresividad de los movimientos dinámicos de los jugadores aceleran la creación de condiciones de desequilibrio y cambio constante. La estabilidad de los mercados es acechada y amenazada permanentemente por los cortos ciclos de vida de los productos, los cortos ciclos de diseño, las nuevas tecnologías, la frecuencia de entrada de nuevos competidores inesperados y el reposicionamiento de otros, las fusiones y alianzas entre empresas y la redefinición radical de los límites de los sectores industriales y de los mercados.

Para ser utilizado únicamente con fines académicos

Título: Administración Estratégica capítulo 11
Autor: HERMIDA Jorge - SERRA Roberto- KASTIKA Eduardo

En otras palabras, el entorno escala hacia mayores niveles de incertidumbre, de gran dinamismo, heterogeneidad de los jugadores e innovación permanente en cada una de las variables de los negocios.

11.5 ANÁLISIS DE LA EVOLUCIÓN DE LAS IDEAS SOBRE ADMINISTRACIÓN EN FUNCIÓN DE LOS DESARROLLOS DE ALVIN TOFFLER: EL CRUCE DE OLAS

Alvin Toffler propone, en *La tercera ola*, un análisis de la evolución social y económica basándose en una metáfora donde las olas representan los grandes movimientos de cambio que se han generado en la historia de la humanidad.[6]

Así, la primera ola corresponde a una sociedad pastoril, donde la agricultura y la ganadería eran la base del desarrollo social y económico, mientras que antes de institucionalizarse este proceso la mayoría de los humanos vivían en grupos pequeños, eran nómades y se alimentaban de la caza y de la pesca.

Hace miles de años se inició una ola de cambio que se difundió por toda la tierra, y a partir de allí la sociedad comenzó a desarrollarse en poblados con campos cultivados, rebaños, etcétera.

Esta primera ola de cambios no se había extinguido aún a finales del siglo XVII cuando comienza la segunda ola, representada por la Revolución Industrial, que se extiende por toda Europa. Este proceso desconocido, la industrialización, comienza a agitar la aún inquieta marea de la primera ola coexistiendo durante bastante tiempo ambos procesos y, lo que es más importante, enfrentados entre sí dado que representantes y grupos de poder de cada ola luchan, unos, por mantener sus posiciones, y los otros, por acrecentarlas.

Para Toffler, la primera ola ha cesado en la actualidad excepto en muy recónditos y marginales lugares del planeta; la segunda, en cambio, sigue expandiéndose después de haber impactado en forma total en Europa, América del Norte y otros lugares. Todavía existen países que se esfuerzan por industrializar sus economías y construir acerías, plantas de automotores, instalar ferrocarriles y plantas de transformación de alimentos o de procesamiento de petróleo, etc. La segunda ola está muy activa en todo el Tercer Mundo y en gran parte del Segundo no ha perdido aún vitalidad y sigue creciendo.

Pero mientras continúa este proceso, otro más importante aún ha comenzado desde la finalización de la Segunda Guerra Mundial; a este proceso Toffler lo llama "la tercera ola" o proceso postindustrial. Para el autor este

6 Toffler, Alvin, *La tercera ola*, Barcelona, Plaza y Janés, 1980.

Para ser utilizado únicamente con fines académicos

00-D0076 Cap11

proceso se manifiesta en la disgregación de la familia, los zarandeos de la economía, la paralización de los sistemas políticos, la ruptura de viejos valores establecidos, etc. Pone en cuestión todas las viejas relaciones de poder, los privilegios y prerrogativas de las comprometidas élites de hoy y proporciona el trasfondo sobre el que se librarán mañana las luchas clave por el poder. Muchos aspectos de esta civilización emergente contradicen a la vieja civilización industrial tradicional. Es, al mismo tiempo, altamente tecnológica y antiindustrial.

> La tercera ola trae consigo una forma de vida auténticamente nueva basada en fuentes de energía diversificadas y renovables, métodos de producción que tornan anticuadas las cadenas de montaje de la mayor parte de las fábricas, nuevas familias no nucleares, una nueva institución que podría denominarse "el hogar electrónico", y escuelas y corporaciones del futuro radicalmente modificadas. La civilización naciente escribe para nosotros un nuevo código de conducta y nos lleva más allá de la uniformización, la sincronización y la centralización, más allá de la concentración de energía, dinero y poder.

Por encima de todo la civilización de la tercera ola comienza a cerrar la brecha histórica, abierta desde la primera ola, entre el consumidor y el productor, dando origen a la economía del "prosumidor" del mañana, el "hágalo usted mismo", el trueque entre productos generados por cada uno, y la mayor aplicación en general del esfuerzo propio en cosas para sí mismo.

Queda entonces perfilada la propuesta de Toffler: las tres olas coexisten todavía en algunos países, decadente la primera, poderosa aunque comenzando a tambalear la segunda e insinuante y avasallante la tercera. Los grupos de interés que están asociados a cada una luchan y se aferran para no perder posiciones, pero parece que la historia resulta difícil de torcer, los cambios se tornan irreversibles y quien primero los comprenda y los considere en toda la magnitud de las oportunidades que brinda, antes podrá lograr sucesos y éxitos de resonancia.

Los desarrollos de Alvin Toffler en *La tecera ola* guardan una notable similitud con lo que vinimos exponiendo. La curva del comportamiento de los mercados que vimos en el Cuadro Nº 21 podría ser la culminación del ciclo vital de la segunda ola. Y una nueva curva, constitutiva de nuevos mercados nacientes en un entorno hipercompetitivo, es el embrión de lo que Toffler denomina "tercera ola".

Nuevos negocios y mercados empezaron a surgir desde que esta tercera ola comenzó a gestarse. Negocios y mercados con un fuerte componente tecnológico y de conocimiento implícito. Al principio fue la informática, las telecomunicaciones, la digitalización, la "inteligentización" de todo tipo de producto y servicio. Luego, los negocios y mercados virtuales, los desarrollos biotecnológicos, la "ecologización" de distintos mercados, el mundo de

Para ser utilizado únicamente con fines académicos

Título: Administración Estratégica capítulo 11
Autor: HERMIDA Jorge - SERRA Roberto- KASTIKA Eduardo

internet y los productos, antes masivos, organizados alrededor de categorías hipersegmentadas para mercados hipercompetitivos. Todas estas propuestas serían, entonces, la avanzada de la tercera ola, que empuja y se abre paso definitivamente entre los viejos mercados de la segunda ola para conseguir un lugar y consolidarse.

Según esta interpretación, la crisis que fue agudizándose desde 1970 no fue sino la situación de recambio entre la segunda y la tercera ola y, entonces, la inestabilidad y la turbulencia representarían las consecuencias de la fuerte lucha entre los intereses de las industrias y negocios asociados a cada una de las olas, donde algunos tratan de prolongar los ciclos de los mercados de la segunda y otros tratan de acelerar los tiempos de los mercados de la tercera.

A priori parecía que las amenazas de esta crisis producida por el cruce de olas estaban más cerca de los intereses de las empresas que manejaban negocios del tipo "segunda ola", y que las oportunidades estaban esperando a empresas que se involucraran en negocios y mercados de "tercera ola". Desde un punto de vista maniqueísta, estarían "las viejas empresas de segunda ola" y "las nuevas empresas de tercera ola". Para las primeras la crisis representaba una amenaza, y para las segundas, una oportunidad.

No fue así. El tema de la crisis de olas resultó ser más un problema de interpretación y posicionamiento previo a los cambios, que un fatalismo cíclico que haya alcanzado a todas las empresas de segunda ola por igual.

Desde la década de 1970 el *management* estratégico vino predicando que, en los momentos de crisis, existen tanto amenazas como oportunidades. Si la percepción se asocia a las amenazas, la visión es negativa y sólo cabe luchar para que se extiendan los ciclos, que irreversiblemente se extinguirán tarde o temprano. Si, por el contrario, se percibe el efecto de las crisis en toda su dimensión, no sólo se puede luchar contra las amenazas sino también posicionar el negocio en función de la nueva ola para aprovechar desde su comienzo el ciclo de las oportunidades.

Las últimas tres décadas del siglo XX y la primera del XXI tuvieron el impacto de este recambio de olas. En especial, las décadas de 1980 y 1990 marcaron un período de fortísimas transformaciones estructurales y culturales en empresas de todo tipo, pero particularmente en aquellas altamente comprometidas con negocios de las segunda ola, que buscaron nuevos perfiles para competir en los mercados hipercompetitivos de la tercera ola.

La turbulencia de las últimas décadas del siglo XX en el plano del *management* está dada por el nacimiento de nuevos negocios, nuevas empresas y nuevos protagonistas. Pero también por los movimientos de las empresas "tradicionales" en busca de una respuesta para ingresar en este nuevo panorama de negocios de tercera ola. Esta búsqueda no fue lineal, prolija, certera en un ciento por ciento y siempre exitosa. Fue, más

Para ser utilizado únicamente con fines académicos

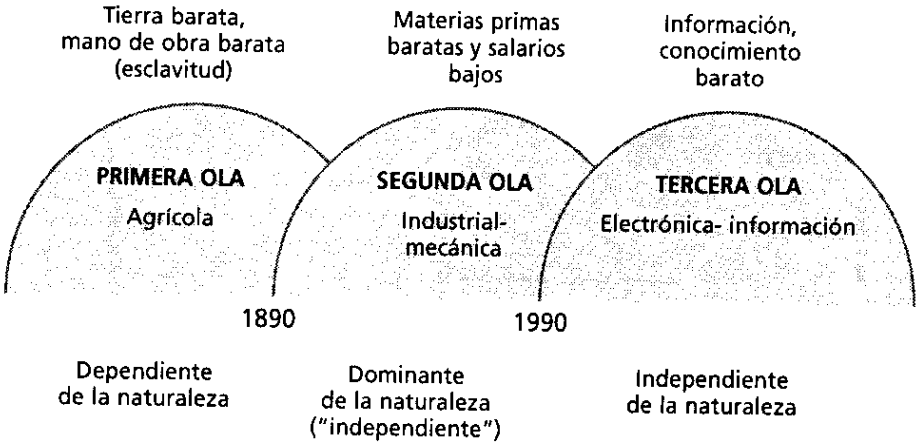
00-D0076 Cap11

Título: Administración Estratégica capítulo 11
Autor: HERMIDA Jorge - SERRA Roberto- KASTIKA Eduardo

bien (y en muchos casos sigue siendo), un camino con escollos en donde casi nunca la primera respuesta fue la correcta. Las empresas pasaron por reestructuraciones, reposicionamientos, cambios culturales... el *management* de estas décadas tuvo como una de sus funciones proveer distintos tipos de respuestas para enfrentar esta crisis. Obviamente, las respuestas propuestas fueron tan "no lineales", desprolijas y poco certeras como los caminos que siguieron las empresas utilizándolas.

Ya insertos en pleno siglo XXI, podemos ver que muchas empresas típicas de "segunda ola" han logrado "reconstruirse" y "durar". Lograron, sobre todo, entender las transformaciones que hicieron eclosión específicamente en los meses de transición entre los dos siglos.

En el Cuadro Nº 24 podemos apreciar gráficamente la transición y el recambio de las olas de Toffler durante todo el siglo XX.



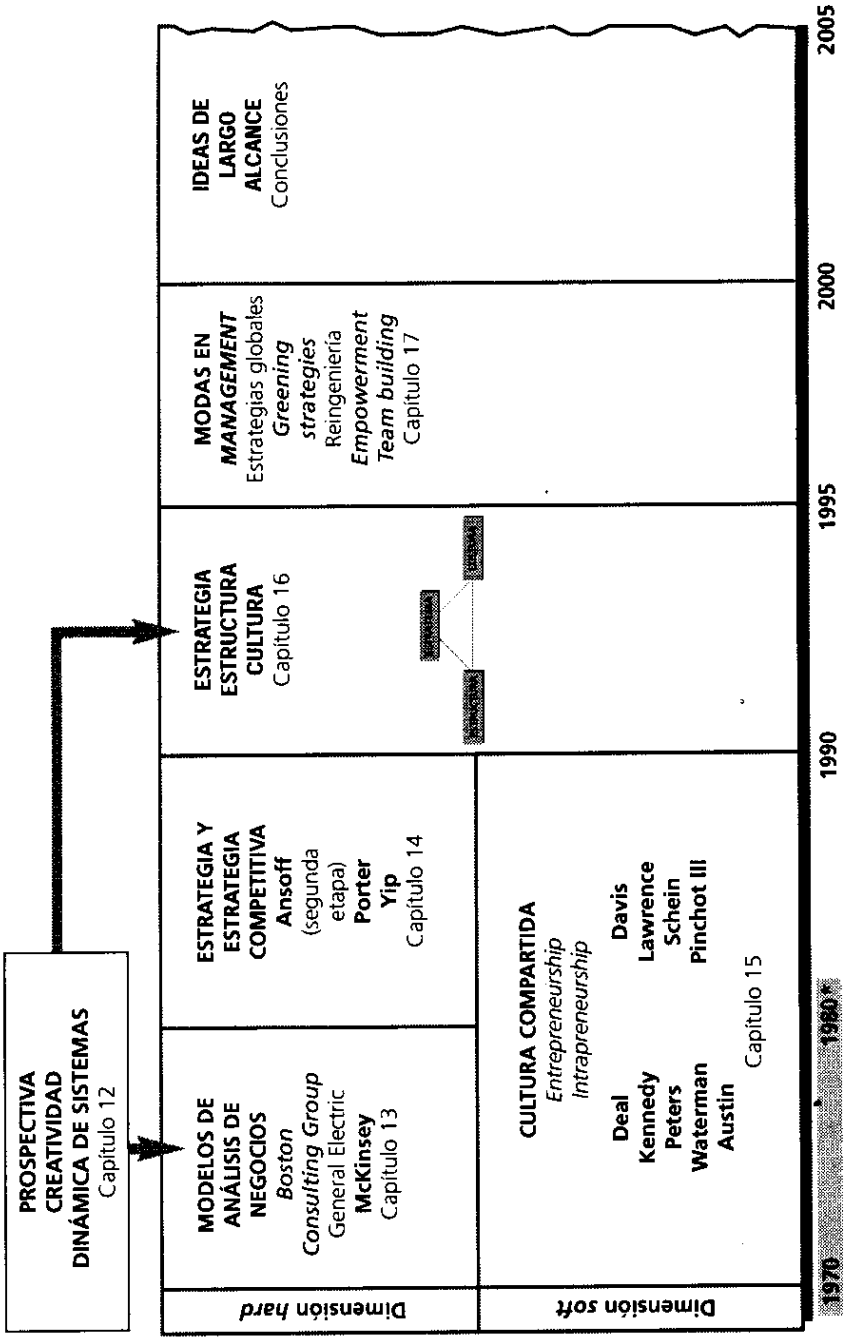
CUADRO Nº 24: *El cambio de olas.*

11.6 ANÁLISIS DE LAS IDEAS SOBRE ADMINISTRACIÓN EN LAS ÚLTIMAS DÉCADAS DEL SIGLO XX E INICIOS DEL XXI

Ya hemos mencionado que la necesidad de atender a las nuevas realidades descriptas derivó en una búsqueda ansiosa de soluciones que comenzaron a presentarse, a veces, bajo la forma de nuevos enfoques y, otras, como modas que encubrían herramientas de alcances muy parcializados. En el Cuadro Nº 25 presentamos un análisis de los desarrollos del período 1970/2005.

Para ser utilizado únicamente con fines académicos

00-D0076 Cap11



* Durante la década de 1970, se produce un solapamiento marcado entre los modelos de análisis de negocios, las teorías sobre cultura compartida y los avances en el planeamiento estratégico. Como ya expusiéramos, este tipo de situación podría haberse planteado durante cualquiera de las décadas del siglo XX. Esta es la razón por la cual el lector sagaz advertirá que hay diez años (1970 a 1980) que aparecen tanto en el cuadro de las escuelas clásicas como en este cuadro, que pretende delinear las escuelas que fueron formándose con vistas al nuevo siglo.

CUADRO Nº 25: *Desarrollos del período 1970-2005.*

Para ser utilizado únicamente con fines académicos

En dicho cuadro se han incluido algunos conjuntos de ideas que alcanzaron cierta estructura ya sea por sus desarrollos como por su grado de difusión. También algunos enfoques o técnicas que, para algunos, sólo han sido modas, aunque por su trascendencia y grado de difusión exigen su conocimiento y la evaluación de sus posibilidades de aplicación.

Como puede observarse, el cuadro fue dividido en dos partes: una a la que hemos denominado "*hard*" y donde se han ubicado todos los desarrollos vinculados con los problemas de los mercados, de la competencia y de los efectos de la turbulencia. Ésta sería la dimensión equivalente a la formal del cuadro de evolución de las ideas hasta 1980.

Hard no significa un enfoque formal como en aquella época, sino que intenta expresar la alta preocupación por lo técnico-instrumental o por la búsqueda de un soporte duro para los análisis de los problemas de los mercados y la turbulencia.

La parte inferior del cuadro, a la que hemos definido como "*soft*", contiene los desarrollos de los conceptos vinculados con la participación y la creatividad y que, en general, son la esencia que permite potenciar las técnicas o enfoques *hard*.

> La parte *hard* contiene todo lo referido a la competencia y la turbulencia, mientras que la parte *soft* contiene la conducta de las personas de las empresas, su motivación para ganar, para ser excelentes y emprendedoras, y a la que genéricamente llamaremos "cultura". Éstas son las dos dimensiones necesarias para comprender la nueva problemática de la administración.

Los enfoques incluidos en el Cuadro Nº 25 como *hard* son:

- el enfoque de los modelos de análisis de negocios, que será desarrollado en el Capítulo 13
- el enfoque de la estrategia y, en particular, la estrategia competitiva, que se verá en el Capítulo 14

mientras que los enfoques considerados *soft* son los incluidos dentro del tema "excelencia y cultura compartida", complementados con las ideas de *entrepreneurship* e *intrapreneurship* que se exponen en el Capítulo 15.

A comienzos de los años noventa, surge una serie de conceptos que renuevan y complementan el contenido teórico-práctico de las últimas décadas. Esta complementación se ve reflejada en el esquema que vincula los conceptos de "estrategia", "estructura" y "cultura", a partir del cual ya no es posible aislar a cada uno para estudiarlo y aplicarlo por separado con herramientas y técnicas independientes.

Esta "idea global" estrategia-estructura-cultura se alimenta de una serie de nuevos desarrollos que aparecen, justamente, ante la posibilidad de ser aplicados no sólo recurriendo a manejos estratégicos sino también culturales y

Para ser utilizado únicamente con fines académicos

Título: Administración Estratégica capítulo 11
Autor: HERMIDA Jorge - SERRA Roberto- KASTIKA Eduardo

estructurales. La interacción entre estrategia, estructura y cultura será presentada en el Capítulo 16.

Los distintos tipos de respuestas que van planteándose desde el *management*, tanto desde el punto de vista *hard* como *soft*, hacen eclosión durante la década de 1990. Ubicamos a mediados de esta década (1995, en el Cuadro Nº 25) una breve descripción de las distintas modas e ideas que fueron apareciendo (y desapareciendo, también, en muchos de los casos) durante los últimos años del siglo XX.

No todas estas ideas nacieron en este período: algunas modas fueron meras adaptaciones de ideas anteriores, otras surgieron de la aplicación de modelos utilizados en otras disciplinas, muchas de ellas se gestaron en los escritorios de grandes empresas consultoras para satisfacer a sus clientes sedientos de nuevas herramientas, algunas constituyeron "segundas y terceras partes" de éxitos bibliográficos en *management*. Incluiremos, en el Capítulo 17, algunas de estas modas: calidad total, atención al cliente, reingeniería, *greening strategies*, entre otras.

En la Conclusión de este libro, haremos una reflexión acerca de la dinámica de las ideas en *management* a partir de comienzos del siglo XXI. En primer lugar intentaremos una explicación sobre el porqué de la constante renovación de las modas. En segundo lugar, veremos algunas ideas que nosotros denominamos "de largo alcance", aquellas que, más allá de las modas, perduraron a lo largo de las últimas décadas del siglo XX y aún hoy se aplican y siguen aplicándose en diferentes organizaciones.

Previamente, en el Capítulo 12, exponemos un conjunto de ideas realmente básicas para poder encarar este proceso de cambio en el *management* estratégico. Si bien los modelos y herramientas van evolucionando, su aplicación e implementación deben, indefectiblemente, ser llevadas a cabo por personas, por seres humanos. Y de nada sirve el cambio en los modelos si no existe una apertura al cambio por parte de quienes tienen la responsabilidad de implementarlos.

Esto se relaciona con la forma en que los empresarios, los gerentes, los ejecutivos y los profesionales del *management* "ven" el cambio, cómo lo perciben y cómo pueden operar sobre él. Con la posibilidad de estar motivados para incorporar todas estas ideas. Aprenderlas y aprehenderlas utilizándolas, y no sólo leyéndolas y comentándolas. Para esto hace falta un pensamiento creativo, altamente comprometido con la aplicación de nuevas ideas y la adaptación de éstas al contexto con que cada uno debe lidiar.

Dedicaremos el Capítulo 12 a tres actitudes a desarrollar para trabajar con las herramientas que propuso el *management* a partir de la década de 1980: prospectiva, creatividad y dinámica de sistemas.

Para ser utilizado únicamente con fines académicos

00-D0076 Cap11